



La gestión integrada e integral de los intangibles estratégicos: **marca y reputación**

Ángel Alloza
CEO de Corporate Excellence

Contenido

Introducción	3
La economía de los intangibles	3
Hoja de ruta de la gestión de intangibles	6
Gestión de la marca corporativa	8
Gestión de la reputación corporativa	11
Utilizar la comunicación para crear valor	12
Consideraciones finales	14

2

PALABRAS CLAVE

Marca, reputación, excelencia, competitividad, indicadores no financieros, capitalismo de largo plazo, activos intangibles, intangibles estratégicos.

Introducción

El interés por los intangibles empezó a partir de la crisis reputacional de finales del siglo XX. Los escándalos financieros de Enron, Arthur Andersen o Worldcom pusieron de relieve la importancia de los riesgos reputacionales al demostrar cómo la pérdida de reputación de una compañía impactaba directamente sobre la continuidad de su negocio. Estos hechos provocaron que, por primera vez, los empresarios de todo el mundo se dieran cuenta de que la reputación mal gestionada puede hacer desaparecer una empresa. Se colocaba así sobre la mesa la cuestión de la reputación como un asunto emergente que convenía empezar a gestionar.

Dos décadas después, la reputación se ha convertido en uno de los grandes temas que preocupa a los CEOs de las compañías. En 2013, el riesgo reputacional pasó a situarse en la posición nº 1 en el ranking de riesgos estratégicos al que se enfrentan las organizaciones, y el

Estamos atravesando un momento histórico en el que la gestión de la reputación corporativa y de los intangibles se ha convertido en un asunto de gran relevancia para las empresas e instituciones.

87% de los directivos mundiales lo consideran el principal riesgo a gestionar, dato que indica la importancia creciente de esta área en las empresas y en la agenda de sus principales ejecutivos.

Estamos atravesando un momento histórico caracterizado por la pérdida de confianza generalizada, donde la gestión de la reputación corporativa y de los intangibles se ha convertido en un asunto de gran relevancia para las empresas e instituciones.

La economía de los intangibles

Podemos denominar 'Economía de los intangibles y de la reputación corporativa' al ciclo económico en el que nos hayamos inmersos y que ha sido motivado por la crisis económica de 2008. En los orígenes de esta crisis encontramos un dominio absoluto de estrategias cortoplacistas, el uso exclusivo de los indicadores financieros como criterio para medir el éxito empresarial y el peso excesivo de los inversores como grupo de interés fundamental, en detrimento de los clientes, los empleados y la sociedad en su conjunto. A todo ello se suma el incremento constante del valor de los

activos y los recursos intangibles en los últimos 30 años. Los activos intangibles representan una proporción más grande del valor de las empresas, en la medida en la que los resultados financieros y la rentabilidad responden cada vez más al intercambio y a la gestión de ideas, información, conocimiento y servicios, y no tanto al control de los recursos físicos y tangibles.

Los activos intangibles son activos no materiales, difíciles de aislar, que crean valor, mejoran la posición competitiva de la empresa y sus resultados económicos. Entre estos activos se incluyen patentes, alianzas estratégicas, bases

de clientes, conocimiento de empleados, etc.

Sin embargo, en los últimos años, la marca, la comunicación, la reputación, la sostenibilidad, la responsabilidad corporativa y los asuntos públicos, se han convertido en los activos y recursos intangibles con mayores oportunidades para la creación y protección de valor en cualquier institución o empresa. Todos los expertos internacionales coinciden en que hoy, el 80% del valor total de una organización reside en sus recursos y activos intangibles frente a lo que ocurría hace unas décadas, cuándo sólo representaban el 20% de ese valor agregado. En algunos casos se estima que más de la mitad

El 80% del valor total de una organización reside en sus intangibles frente a lo que ocurría hace unas décadas, cuándo sólo representaban el 20% de ese valor agregado.

del valor de capitalización de mercado a nivel global viene determinado por el valor de los activos intangibles.

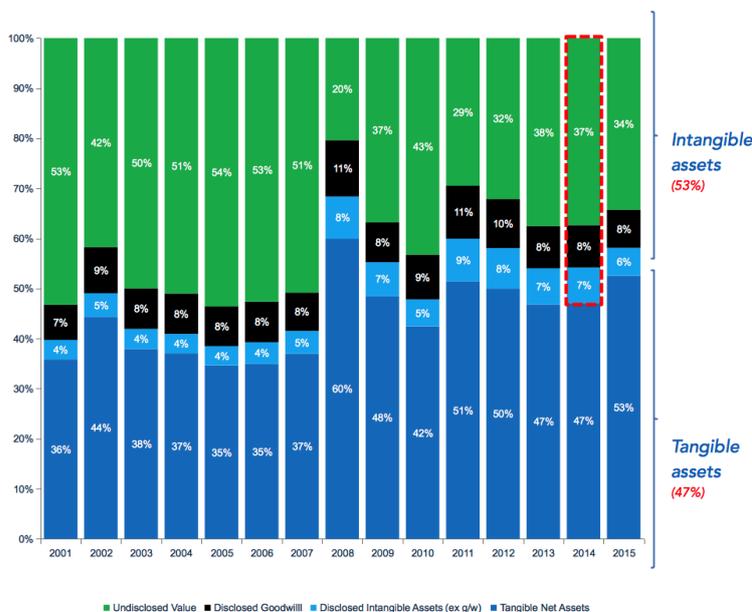
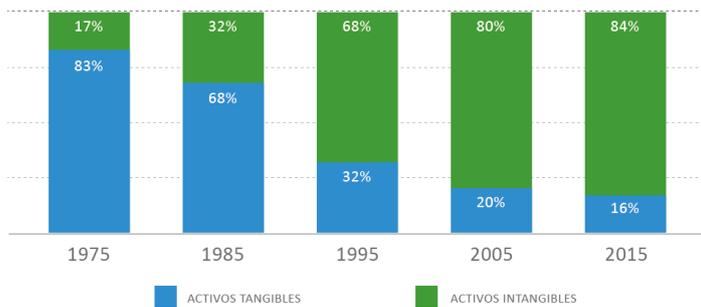
A su vez, desde la praxis empresarial se ha demostrado que en el contexto actual, las organizaciones dejan de competir única y exclusivamente por variables de tipo financiero y buscan más obtener el respeto, la admiración, la empatía y el respaldo de aquellos que son clave para su supervivencia: sus principales grupos de interés, es decir, sus empleados, clientes, inversores y la sociedad en general.

La oportunidad de competir por la 'buena reputación' ha impulsado el nacimiento de un nuevo liderazgo basado en el reconocimiento y la confianza que los stakeholders otorgan a una empresa, institución, país o profesional. La economía de los intangibles configura una gran oportunidad para aquellas organizaciones y líderes que sean capaces de adaptarse con éxito y rapidez a este nuevo contexto. Liderar por el reconocimiento que te otorgan los demás obliga a las compañías a escuchar a sus grupos de interés y mejorar continuamente, creando una nueva forma de hacer empresa que está llamada a revolucionar la gestión organizativa. Esto es así porque someterse al escrutinio de los stakeholders a lo largo del tiempo y considerar de forma holística las áreas fundamentales de la gestión es un proceso que inevitablemente conduce a la excelencia empresarial. Ésta es, precisamente, la idea más poderosa que esconde la gestión de los intangibles.

En los últimos años, se ha demostrado que sólo a través de la gestión integrada e integral de los intangibles estratégicos, como son la reputación,

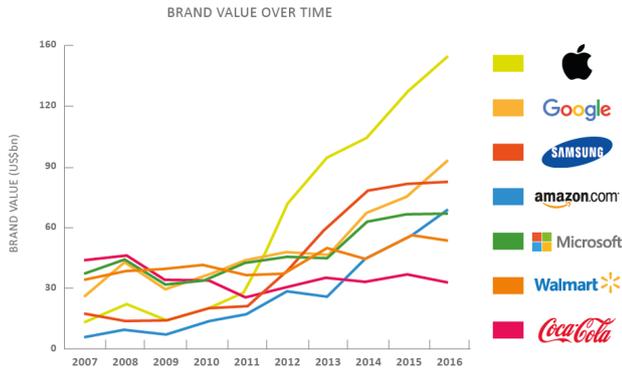
Economía de los intangibles

% SOBRE EL VALOR DE MERCADO DEL S&P 500



Fuente: 2015 Brand Finance Global Intangible Tracker (GITTM)

Las marcas más valiosas del mundo



Fuente: Brand Finance, 2016.

la marca, la comunicación, los asuntos públicos, la sostenibilidad y la responsabilidad social, se puede liderar con éxito en el nuevo entorno empresarial. Por que la única ruta posible para crear proyectos empresariales sostenibles en el tiempo es introducir una perspectiva *multistakeholder* e intentar generar valor a largo plazo. Esto supone un gran cambio frente a la visión tradicional de crear valor únicamente para los accionistas y de generar beneficios a corto para resolver necesidades de interés propio.

Esta nueva perspectiva de gestión configura una nueva relación entre empresa y sociedad al vincular las expectativas sociales con la toma de decisiones. Las organizaciones deben comprometerse con la sociedad e introducir la inteligencia social que les aporta la gestión de la reputación para tomar las mejores decisiones. El verdadero liderazgo diferenciador reside, por tanto, en conseguir que se asocie eso que te hace único, lo que sabes hacer bien, con lo que realmente necesita la sociedad. Se trata, por tanto, de introducir la mirada del capitalismo de largo plazo al que se referían Dominic Barton o Michael Porter cuando hablaban de 'valor compartido'.

Aunque los activos y recursos intangibles son los factores clave que mueven la economía actual, el nivel de conocimiento por parte de los directivos de las empresas y de los inversores es bajo. Este desconocimiento produce una

gestión deficiente y un sesgo importante en la evaluación de riesgos, identificación de oportunidades y valoración adecuada por parte de los inversores. La visión contable tradicional se focaliza casi exclusivamente en los activos tangibles, puesto que la gestión de las empresas se limita a aquello que mide y sólo mide aquello que comprende bien.

De esta forma, al consultar a los directivos de 30 países en 28 sectores de actividad distintos, la respuesta es clara, más del 80% de los directivos están de acuerdo con el peso determinante de los intangibles en el éxito empresarial pero sólo el 20% afirma que su organización está bien preparada para gestionar los intangibles.

La revolución digital está generando una disrupción en todos los sectores de actividad que acelera e incrementa el valor de los intangibles. Para ilustrar este dato, en el ranking de la marcas más valiosas del mundo que realiza cada año Brand Finance, en 2016 las marcas de tecnología, sector de actividad en el que más del 85% del valor total de las empresas reside en sus intangibles, ocupan 6 puestos entre las más valiosas del mundo y son las que además han incrementado su valor más rápidamente desde el año 2007.

La hipertransparencia y la desaparición de la asimetría de información que existía entre las empresas y los ciudadanos, está cambiando los equilibrios de poder en favor de los ciudadanos e impulsando, como consecuencia la importancia de la buena gestión de los capitales no tangibles (capital relacional, capital talento, capital intelectual y capital natural) frente a los capitales manufacturero y financiero.

Para gestionar adecuadamente estos recursos y activos intangibles, es necesario establecer una definición rigurosa de lo que significan reputación y marca corporativa y, a partir de ahí, desarrollar métricas que sean capaces de medir y de demostrar el retorno económico de la buena gestión de las mismas e incorporar nuevos KPI's a los cuadros de mando de la alta dirección de las organizaciones complementando a los indicadores financieros tradicionales.

Hoja de ruta de la gestión de intangibles

En este nuevo entorno ha cambiado el rol de la empresa y la relación de poderes tradicionales. La digitalización de nuestro mundo hace que hoy el poder esté en manos de los grupos de interés (opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc.). El rol de las empresas y de las instituciones en este nuevo contexto es, por tanto, estar al servicio de sus grupos de interés. Además, debemos entender que el requisito previo para que pueda desarrollarse este nuevo modelo de empresa depende del nivel de confianza que una sociedad deposite en sus empresas e instituciones.

En la actualidad, el éxito de las empresas radica en la capacidad que tengan para resolver, antes y mejor que sus competidores, cinco grandes retos:

- Crear y mantener en el tiempo una diferenciación frente a sus competidores.
- Crear y fortalecer las relaciones y los vínculos emocionales con los grupos de interés clave (clientes, empleados, sociedad, inversores y reguladores).

- Integrar la gestión excelente de los intangibles en la estrategia de la empresa.
- Utilizar los intangibles para vertebrar y alinear a todos los stakeholders en torno a la estrategia de la empresa.
- Supervisar la gestión y proteger el valor de los intangibles.

El proceso para conseguir estos objetivos sigue los pasos que se establecen en la hoja de ruta de la gestión integral e integrada de los intangibles. Este mapa marca el camino progresivo sobre el que deben avanzar las organizaciones para gestionar de forma excelente sus intangibles. Las fases se clasifican en tres grandes etapas:

- Fase inicial (paso 1 y 2), donde se encuentra el 52% de las empresas.
- Fase de control (paso 3 y 4), donde está el 45% de las empresas.
- Fase avanzada (paso 5), a la que ha llegado únicamente el 3% de las organizaciones.

De acuerdo con este esquema, el primer paso de la hoja de ruta es definir muy bien tu identidad, aquello que te hace único. Ésta es la piedra

HOJA DE RUTA DE LA GESTIÓN INTEGRAL E INTEGRADA DE LOS INTANGIBLES



Fuente: Corporate Excellence, 2016

La gestión integrada y excelente de los activos y recursos intangibles es la única área funcional que introduce en las organizaciones una visión multistakeholder y de largo plazo que permite alinear a todos los grupos de interés en una misma dirección.

angular de todo el proceso de construcción y de vertebración de una organización. El término 'identidad' se utiliza en el sentido de otros sinónimos: visión/misión, ADN, idea central, propósito, carácter corporativo, sistema de creencias y valores, filosofía de la empresa, personalidad de la organización, etc. Todos estos términos aluden a la misma idea, es decir, a la esencia de lo que la hace única y que cimienta la base de una diferenciación no copiable. Éste es el rol clave que desempeña hoy la gestión excelente de la marca corporativa.

El siguiente paso de la hoja de ruta de los intangibles es el de Medición. Medir de forma sistemática la reputación, la fortaleza de marca, el compromiso y alineamiento de los empleados y la experiencia entregada por la marca en todos sus puntos de contacto con los diferentes grupos de interés. Medir de manera continuada estos indicadores permite conocer el impacto económico de los intangibles.



Fuente: Ocean Tomo 2010 & IIRC Report, Toward Integrated Reporting 2013

En la fase de control se distinguen dos pasos: Modelo organizacional y Creación de valor. El primero se refiere a establecer un proceso estructurado de transformación en la organización que permita la gestión integral de los intangibles, con la creación de un comité transversal promovido por el CEO y el responsable de la gestión de intangibles, para romper los tabiques que se establecieron en el pasado entre las diferentes funciones (recursos humanos, comunicación, marketing, finanzas, operaciones, etc.).

La manera de funcionar con objetivos verticales y no transversales es propio de la empresa mecanicista taylorista, donde la división de las distintas tareas del proceso de producción aseguró el éxito desde la época de la Revolución industrial hasta principios de los años 90. Durante este periodo de tiempo los intangibles no superaron el 20% del valor total de las organizaciones.

Hoy, en cambio, en la economía de los intangibles y el mundo digitalizado, es necesario implementar un proceso de transformación del modelo de gestión para hacerlo transversal y poder así obtener el máximo valor.

La gestión integrada y excelente de los activos y recursos intangibles es la única área funcional que introduce en las organizaciones una visión *multistakeholder* y de largo plazo que permite alinear a todos los grupos de interés, tanto los internos como los externos, en una misma dirección.

En el paso cuatro, la de Creación de valor, se busca vincular los indicadores de intangibles con los indicadores de negocio y los programas de compensación de empleados, incorporándolos al cuadro de mando que define la estrategia y las políticas de retribución de directivos y empleados. Se trata de añadir a los indicadores financieros tradicionales, que hasta ahora han dominado este cuadro de mando y que explican cómo hemos ganado dinero en el pasado, algunos indicadores que nos hablan de la proyección de ingresos futuros, como la reputación, la salud de la marca corporativa,

el orgullo de pertenencia/compromiso de los empleados, la satisfacción de los clientes y la propensión a recomendar la marca y sus productos y servicios a terceros.

El último paso, el quinto, se corresponde con la fase avanzada, que se mete de lleno en la consecución de la **Diferenciación no copiable**

y la **Legitimidad y confianza**. Éste propone desarrollar una **estrategia de diferenciación sostenible en el tiempo y una legitimidad y confianza integradas en el negocio** por parte de los grupos de interés, gracias a la gestión integral e integrada de los intangibles clave (reputación, marca, comunicación, asuntos públicos...).

Gestión de la marca corporativa

En los años 70 y 80 la práctica de la gestión de las marcas estaba relacionada directamente con su dimensión visual: logotipos, símbolos, grafismo y diseño. Éste fue el germen del desarrollo de una nueva área de conocimiento que en los años 90 se comenzó a denominar *Brand Management* o *Branding*, ligada a la planificación de la estrategia publicitaria.

Las marcas habían conseguido llegar a ser el centro de la vida de mucha gente pero pasaban por una época de críticas y pérdida de legitimidad, acusadas de ser pura cosmética. Ello puso en entredicho la credibilidad y la reputación de las organizaciones representadas por esas marcas, que comenzaron a esgrimir su reputación como un factor clave en el valor de sus marcas.

El alcance, el tamaño, la dimensión o los productos en sí ya no son el factor principal para competir con éxito en el mundo actual, sino que hoy, el **posicionamiento se basa cada vez más en valores sociales y emocionales, poniendo el foco en una relación íntima con el consumidor, teniendo presente la visión, misión, propósito y causa con un enfoque social.**

La marca corporativa determina el éxito de los productos cuando ésta se gestiona de forma integral, rompiendo barreras y trabajando la parte más emocional e intangible de las marcas. Los cinco elementos fundamentales de estas marcas pueden sintetizarse por tanto así:

- **Esencia:** la gente, antes que los sistemas.
- **Creencia:** la persona tiene potencial real para generar cambio en el mundo.
- **Promesa:** hacer la tecnología accesible a todas las personas.
- **Valores:** alternativo, individual, fácil y humano.
- **Sentimientos:** la cultura impulsa a la gente, hay que desarrollar productos fáciles de manejar, desde dentro hacia fuera y pensar diferente.

En la actualidad, las fuentes de diferenciación ya no están en el producto, que se puede copiar casi inmediatamente, sino en **quién eres, cómo eres y por qué haces las cosas de forma diferente a los demás. La marca es**



La marca tiene un valor aspiracional, es una referencia interna para orientar el comportamiento de la organización y proporciona el enfoque para desarrollar la cultura corporativa de la empresa, y los valores, creencias y actitudes básicas de los empleados.

justamente eso, una propuesta de valor central que la organización ofrece a todos los públicos objetivos, internos y externos. La marca tiene un valor aspiracional, es una referencia interna para orientar el comportamiento de la organización y proporciona el enfoque para desarrollar la cultura corporativa de la empresa, y los valores, creencias y actitudes básicas de los empleados. Es decir, la marca es la plataforma a través de la cual se materializa la identidad corporativa, que se configura entorno a tres elementos clave:

- La **visión**: a dónde quiere ir a la organización.
- La **cultura**: cuáles son sus valores.
- La **imagen**: qué piensan sus *stakeholders* de ella.

La coherencia entre estos tres elementos fortalece la marca de la organización, y para saber si existe coherencia entre cada uno de los tres elementos de este Modelo Visión-Cultura-Imagen (VCI) se pueden usar estas siete preguntas:

- ¿La visión inspira a la cultura corporativa?
- ¿Practica la empresa los valores que predica?
- ¿Son tu visión y tu cultura realmente diferenciadoras?
- ¿Cómo ven tus grupos de interés a tu organización?

- ¿Comparten tus *stakeholders* tu visión y cultura?
- ¿Qué esperan tus grupos de interés de ti?
- ¿Cómo se relacionan tus empleados y *stakeholders*?

La sintonía entre visión, cultura e imagen (referida también a las imágenes que se forman los grupos de interés acerca de la empresa) es posible si los sentimientos, pensamientos y comportamientos están alineados.

Modelo de correspondencia VCI



Fuente: Hatch & Schultz, 2010: 35

La definición e implantación de una identidad única y diferenciadora es determinante, como lo revela un análisis realizado sobre una base de más de 50.000 marcas de todos los sectores de actividad en todo el mundo. El estudio muestra, como elemento común a las 50 empresas que más han crecido en los últimos 10 años, que todas afrontaron procesos de definición y redefinición de su identidad y procesos de alineamiento interno en torno al propósito organizativo.

Top 50 marcas de mayor crecimiento



Fuente: Stengel, 2011

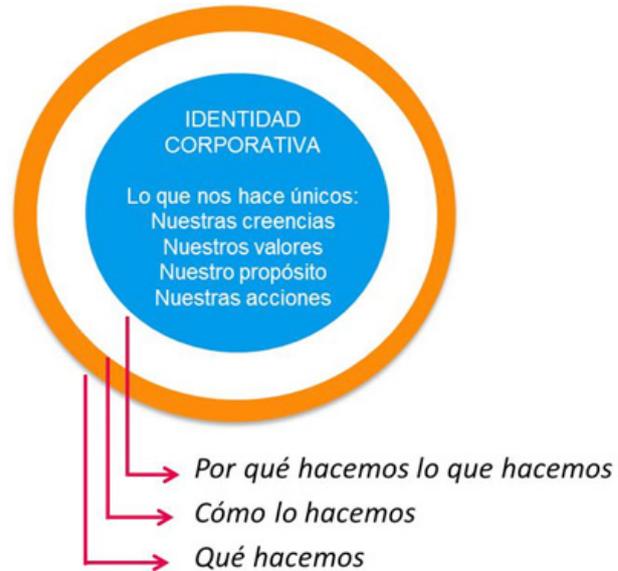
Organizaciones y líderes como Steve Jobs, los hermanos Wright, Martin Luther King, Howard Schultz, Walt Disney o Harley Davidson han conseguido diferenciarse en el tiempo al haber definido claramente su porqué, su razón de ser. Han sabido formular visiones e identidades ancladas en valores universales capaces de generar una fuerte identificación por parte de todos sus grupos de interés, con capacidad para desencadenar una predisposición favorable a consumir sus productos, atraer talento, capital y conseguir y mantener sus licencias para operar.

Para definir el gran ideal de la empresa, la imagen que se quiere transmitir, hay cinco puntos clave:

- Entregar experiencias de felicidad a la gente que les reconforten y les hagan sentir como en casa.
- Conectar a las personas con el mundo haciéndolas sentir parte de algo superior.
- Explorar con ellas nuevos horizontes llevándolas más lejos y abriéndoles caminos desconocidos.
- Evocar confianza y también vitalidad apoyando su fortaleza interior y aportándoles seguridad.
- Generar un impacto positivo en la sociedad ayudando a retar el statu quo y a cambiar las cosas.

Para abordar la transformación que necesitan, las organizaciones deben definir muy bien su propósito, de manera que sea sencillo pero poderoso a la vez y que, por encima de todo, sintetice claramente la razón de por qué la empresa existe y hace lo que hace.

Definición de la identidad corporativa



Fuente: Corporate Excellence adaptado de Arthur Page Society (2012), *Building Believe: A New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy*

Una vez definida la identidad, el paso siguiente es activarla para convertirla en ventajas competitivas no copiables que generen valor para la organización. Y se activa a través de algo tan sencillo como el comportamiento diario de los empleados.

Existe, por tanto, una clara oportunidad de diferenciación a partir del comportamiento interno, teniendo presente que la cultura determina cómo se comporta una organización y que este comportamiento expresa en realidad cómo piensa la compañía. Tal y como mencionábamos, las organizaciones se han gestionado tradicionalmente teniendo en cuenta exclusivamente la creación de valor para el accionista. Ahora, sin embargo, empiezan a comprender que la vía para garantizar su sostenibilidad a largo plazo pasa por introducir en su modelo de gestión una visión

multistakeholder, dando un peso primordial al papel del empleado. Crear espacios donde las personas puedan crecer y desarrollarse individualmente y en sintonía con valores y objetivos compartidos es el gran reto que marcará la diferencia entre unas organizaciones y otras. Distintos estudios han demostrado que existe una relación directa entre contar con empleados comprometidos y orgullosos de pertenecer a la empresa y la buena reputación y el crecimiento del negocio.

La mejora del alineamiento interno en un 10% incrementa el nivel de esfuerzo de un empleado en un 6%, lo que a su vez provoca una mejora del 2% en el desempeño de la organización. Además, esa mejora del 10% del alineamiento interno disminuye en torno a un 9% la fuga o

marcha de empleados. Los expertos coinciden en que el compromiso de los empleados disminuye la rotación, incrementa los ingresos, genera mayor crecimiento anual e incrementa la productividad.

Para abordar la transformación que necesitan, las organizaciones deben definir muy bien su propósito, de manera que sea sencillo pero poderoso a la vez y que, por encima de todo, sintetice claramente la razón de por qué la empresa existe y hace lo que hace.

Gestión de la reputación corporativa

La reputación corporativa y la gestión de los intangibles se han convertido en uno de los recursos más prometedores para la gestión empresarial. **La reputación es fuente de innovación creadora de valor**, aunque sólo crea valor la innovación social, que es capaz de hacer que se fortalezcan las relaciones de confianza y afinidad de las organizaciones con sus grupos de interés.

La **reputación corporativa** puede definirse como el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la organización en sus grupos de interés que motivan conductas capaces de generar valor, comportamientos y actitudes favorables como invertir, comprar, recomendar, etc. **No se puede controlar ni gestionar de forma directa** porque reside en la mente y en el corazón de todos los grupos de interés con los que se relaciona una organización. No obstante, **se puede proteger**, por un lado, y **fortalecer**, por otro. Como organización puedes conocer los juicios de valor de tus grupos de interés internos y externos y alinear sus expectativas con la estrategia global de la organización. Esa es la

única garantía de éxito para construir empresas responsables que gestionan de forma excelente sus activos y recursos intangibles.

La buena reputación posee un carácter racional y una dimensión emocional. Lo racional es lo que permite fortalecer y proteger la reputación y ha de ser entendida como el resultado del buen hacer a lo largo del tiempo en estas siete grandes dimensiones:

- Oferta de productos y servicios.
- Integridad en la gestión o gobierno corporativo.
- Idoneidad para trabajar.
- Capacidad de innovación.
- Desempeño financiero.
- Compromiso con la ciudadanía.
- Visión y liderazgo de la compañía y sus gestores.

El componente emocional de la reputación es un indicador global que expresa los sentimientos de admiración, respeto, confianza

Fuente: Reputation Institute

y buenas sensaciones que despiertan las empresas, las instituciones, los países o cualquier otro objetivo físico o jurídico en un sujeto. El índice global de reputación ha sido validado recientemente como una métrica que expresa los sentimientos y evaluaciones que los distintos stakeholders hacen sobre una empresa, institución o país/ciudad. Este indicador global de reputación ha demostrado ser capaz de predecir la actitud intencional, que es la responsable de las conductas de apoyo o de rechazo hacia la organización.

La reputación es una tarea transversal que implica a todo componente y toda área de gestión de la organización.

Se ha consolidado como el único recurso intangible que posibilita que todas las áreas de una organización salgan beneficiadas. Desde el punto de vista económico facilita que las distintas áreas consigan sus objetivos de negocio, ya que la buena reputación tiene un impacto positivo en la generación de valor para los responsables de marketing (ganancias y fidelización

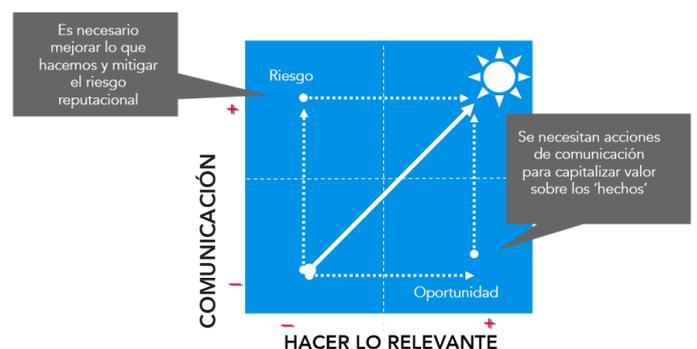
clientes), recursos humanos (atraer y retener talento), departamento financiero (resultados financieros) y para el responsable de relaciones institucionales y asuntos públicos (conseguir y mantener las licencias para operar). Desde un punto de vista más emocional, la reputación genera orgullo de pertenencia y alineamiento con la estrategia de la organización.



Utilizar la comunicación para crear valor

12 La piedra angular para generar credibilidad y obtener legitimidad por parte de nuestros grupos de interés es alinear lo que se dice con lo que se hace. Una marca será fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación en la medida en que no exista disonancia entre las percepciones o expectativas y las experiencias o realidades. Las bases de la construcción de la confianza están en hacer promesas y luego cumplirlas.

Hacer y comunicar lo relevante



Fuente: Corporate Excellence, 2015; adaptado de Fombrun (1996).

Por lo tanto, existe una **necesidad absoluta de coherencia** entre los compromisos y el comportamiento, y la comunicación juega un rol determinante en este proceso. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es la regla de oro de una buena reputación, y juega un papel esencial cuando existen diversos productos y servicios bajo un mismo paraguas. Aunque la organización ofrezca un amplio portafolio de marcas comerciales, éstas deben estar unidas por un significado común y una sola propuesta global de valor.

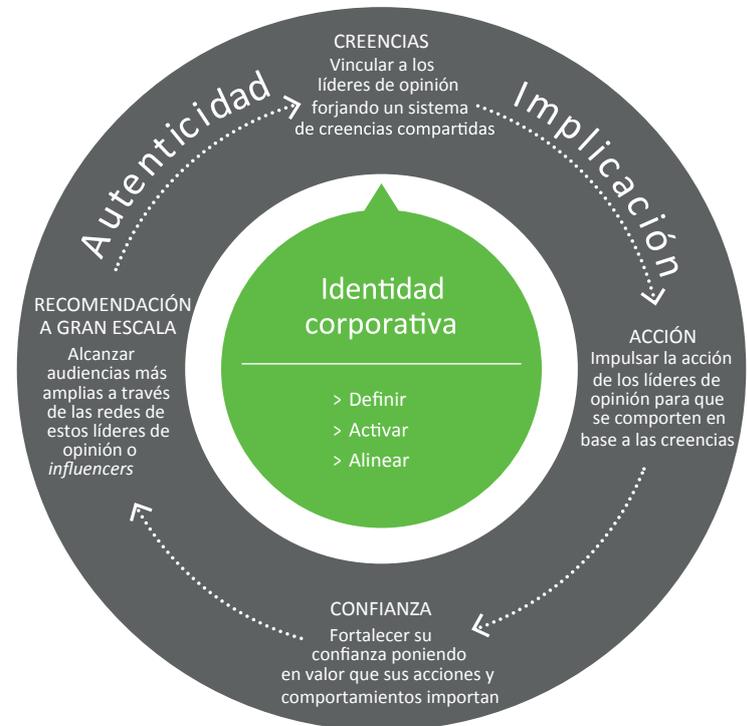
Se trata de generar, a través de la comunicación, un proceso de difusión a gran escala que parta desde los empleados y fluya, como círculos concéntricos, de los empleados a los clientes, de los clientes a los no clientes y de los no clientes a la sociedad en su conjunto.

Hasta ahora, las organizaciones han estado guiadas por un modelo de comunicación enfocado únicamente a impulsar la acción de compra, un modelo unidireccional basado en la emisión masiva de mensajes y bajo una perspectiva *unistakeholder*. Es necesario dejar este enfoque tradicional de persuasión e impulsar un modelo comunicación basado en la creación de una identidad fuerte y en la construcción de un sistema de creencias que sea compartido por los distintos grupos de interés, posibilitando así la generación de adhesiones e identificación con los ideales de la organización y favoreciendo que los distintos *stakeholders*, empezando por los empleados, expresen de forma voluntaria su interés por la organización y recomienden activamente sus productos y servicios a todas las personas con las que se relacionan.

Se trata de generar, a través de la comunicación, un proceso de difusión a gran escala que parta desde los empleados y fluya, como círculos

concéntricos, de los empleados a los clientes, de los clientes a los no clientes y de los no clientes a la sociedad en su conjunto.

Nuevo Modelo de Comunicación: construir creencias compartidas



Fuente: Corporate Excellence, adaptado de Arthur Page Society (2012), *Building Believe: A New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy*

Generar contenidos relevantes para los *stakeholders* y usar intensivamente la tecnología y las redes sociales multiplica y hace masivo el efecto de las recomendaciones. Es por tanto la vía más eficiente y eficaz para la generación de negocio, el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés y la construcción de marcas y organizaciones fuertes con una reputación excelente.

De esta forma, la comunicación abandona su rol unidireccional y vertical, y favorece que los grupos de interés se conviertan en los mejores embajadores de la organización. Una de las grandes singularidades de este modelo es que sitúa a los empleados en el centro y los considera los principales portavoces de la organización, ya que generan confianza y credibilidad al resto de grupos de interés.

En la actualidad, las opiniones de terceros tienen mucho más poder de influencia que lo que la propia compañía pueda decir a través de sus canales de comunicación corporativa o de sus gestores. Son los empleados de base, junto a los expertos, quienes mayor confianza generan. Teniendo en cuenta esta realidad, las organizaciones han de ser capaces de poner en marcha sistemas de comunicación integral que desencadenen procesos de gran influencia entre los actores que tienen más credibilidad.

La mejor vía para hacer que los empleados se sientan más conectados es generar relatos

auténticos que les acerquen a la organización. Siempre será más sencillo establecer relaciones con aquellos que tienen actitudes favorables hacia nosotros que con aquellos que no las tienen.

No obstante, lo que es evidente es que siempre y cuando no haya un banco de confianza que nazca de un comportamiento coherente a lo largo del tiempo, será muy difícil generar credibilidad y legitimidad. No se puede tener la confianza de tus grupos de interés sin antes demostrarles que apuestas por ellos.

Consideraciones finales

· La Revolución digital y la crisis económica y de valores introducen una nueva perspectiva que obliga a las organizaciones a mirar más allá del beneficio o pérdida económica a corto plazo y a tener en consideración las implicaciones sociales de su actividad.

El crecimiento ilimitado a cualquier coste es incompatible con el modelo de empresa del futuro. La visión empresarial tradicional carecía de un enfoque *multistakeholder*, lo que ha mantenido a las organizaciones alejadas de cualquier asunto público, ahora han tomado conciencia que necesitan generar valor social para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Hoy más que nunca, las organizaciones han de tener un comportamiento responsable basado en la integridad y el buen hacer, pero sobre todo, tienen que generar valor social en las comunidades en las que operan.

· Las organizaciones deben tener en cuenta que los consumidores tienen una opinión más positiva y favorable de aquellas organizaciones involucradas en una causa social y se muestran

dispuestos a pagar un sobreprecio si el producto viene de una empresa socialmente responsable. El 80 % de los ciudadanos afirma que las empresas han de enfocarse, no sólo en la generación de beneficios, sino en la mejora social y económica de los territorios donde operan.

· Entre los temas que más preocupan y sobre los que se exige mayor compromiso a las empresas se encuentran la educación y la formación, la salud y el bienestar, la protección y mejora del medio ambiente, la mejora de los derechos humanos, la brecha de la desigualdad salarial, la reducción de la pobreza o la creación y mantenimiento de infraestructuras.

· Esta nueva perspectiva de gestión configura un nuevo modelo de relación entre las organizaciones y las comunidades donde operan al establecer nexos entre expectativas sociales y decisiones empresariales. Es fundamental gestionar los asuntos públicos y la reputación como herramientas de inteligencia social para obtener una lectura del contexto e identificar los grandes retos globales que, a su vez, permita mitigar

posibles riesgos reputacionales y descubrir posibles oportunidades de negocio.

- El verdadero liderazgo diferenciador reside en ser capaz de vincular lo que hace único a la empresa, lo que sabe hacer bien, con lo que realmente necesita la sociedad. La clave para abrazar este modelo de empresa está en complementar los cuadros de mando tradicionales - guiados únicamente por indicadores financieros - con indicadores no financieros como la reputación, la fortaleza de marca, la satisfacción del cliente, el compromiso de los empleados y la propensión a recomendar la empresa y los productos y servicios, a terceros.

Estos cinco indicadores permiten a la empresa conocer cómo van a conseguir crear valor en el futuro e introducir una visión de creación de valor a largo plazo y para el conjunto de grupos de interés. Sólo las organizaciones y líderes ca-

paces de adaptarse a este nuevo ecosistema de relaciones y de generación de valor, a la economía de la reputación y a los intangibles, serán capaces de sobrevivir.

- Es necesario incorporar nuevos perfiles de liderazgo, profesionales capaces de leer el nuevo contexto social, de introducir la visión *multistakeholder* y de aunar los esfuerzos de toda la organización hacia una única dirección, alineando las expectativas y las demandas de los distintos grupos de interés.

- El nuevo perfil de líder debe ser integrador y facilitador estratégico, y debe definir y desarrollar la identidad corporativa, el ADN, lo que hace única a la empresa, y ha de ponerla en acción a través de los valores corporativos, alineando lo que se dice con lo que se hace, con el fin de que la organización asuma la responsabilidad de cada una de las acciones emprendidas.





16

La presente publicación pertenece al programa Cre100do y está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento - No comercial - Sin obras derivadas 4.0 España. Por ello se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente este artículo siempre y cuando se reconozca la autoría y no se utilice para fines comerciales. Para conocer los detalles de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> Para cualquier comentario, puede escribir a: secretaria@cre100do.es

Cre100do.es
Nuevas Grandes Empresas